



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Разработка тренингов для входного обучения персонала

Брежнева Анна Павловна
К.с.н.,
доцент кафедры управления персоналом



это особая форма обучения взрослых, направленная на формирование и совершенствование их умений и навыков с целью повышения эффективности их профессиональной деятельности.

Цель
тренинга

Сформировать желаемую модель поведения (ЖМП) - такой стандартный алгоритм действий сотрудника, который принят в организации за **эталон**, и соблюдение которого позволяет сотрудникам **добиваться оптимальных результатов** в своей профессиональной деятельности.

Модель должна быть понятна и измерима.



- разновидность бизнес-тренингов
- метод обучения персонала
- направлены на формирование желательной модели поведения сотрудников



Путь от фактической модели поведения к желаемой

Определение
ЖМП

Обучение

Выявление
отклонений
от ЖМП

Наставничест
во и коучинг

Цель:
изменить
поведение

Фактическое
поведение,
которое не
устраивает Вас
или руководство
компании

тренинги

наставничество

коучинг

Соблюдение
желаемой
модели
поведения

Обучение –
лекции, семинары,
тренинги

Наставничество –
закрепление на
практике

Коучинг –
поддержка в
достижении цели



Как сформировать у работника новую модель поведения







Опишите желаемую модель поведения по шагам:

1. Для менеджера по продажам, которые проводит встречи с клиентами;
2. Для сотрудника call-center, который отвечает на рекламации по телефону;
3. Для менеджера по продажам, который занимается «холодными звонками»



1. Вступление

**2. Создание единого
понятийного пространства**

3. Тематические модули

4. Завершение



1. Вступление

Вступление направлено на привлечение внимания слушателей.

6 шагов вступления:

1. Установите зрительный контакт с аудиторией
2. **Зачин** – прием, позволяющий завладеть первичным вниманием аудитории
3. **Завязка** – обозначение проблемы, которая будет раскрыта, чтобы максимально захватить внимание слушателей
4. Представление себя
5. Правила
6. Представление слушателей



1.1. Зрительный контакт с аудиторией

это факто усиления речевого воздействия на аудиторию, направленный на установление и поддержание внимания слушателей.

Правила:

1. Смотреть на всех слушателей попеременно/в большой аудитории переводить взгляд с одного сектора на другой
2. Переводить взгляд медленно
3. Смотреть дружелюбно
4. Смотреть в лицо, а не в глаза
5. Поддерживать зрительный контакт на протяжении всего выступления; не смотреть в пространство и не посторонние предметы; отводить взгляд от аудитории лишь на долю секунды



1.2. Шесть классических вступлений зачинов

1. Использование сенсационного факта
2. Занимательная история, имеющая отношение к предмету, или пример
3. Комплимент, сочувствие
4. Вопрос с целью возбуждения любопытства
5. Ссылка
6. Демонстрация какого-либо предмета



1.3. Завязка в тренинге

Это ответ на вопрос о цели тренинга и его значении для участников.

Должна быть четкой и понятной.



1.4. Представление себя

Рассказ о себе. Почему этот тренинг провожу я

ЗАДАНИЕ В ПАРАХ

1. Расскажите о себе своему партнеру (7 минут):
 - Чем занимаетесь?
 - Что у вас получается лучше всего?
 - Есть ли у вас опыт проведения обучения, тренингов?
 - Ваши ожидания от тренинга?
2. Представьте своего собеседника (1 мин.)



1.5. Правила (пример)

- По имени на «ты»
- Конструктивная активность
- Здесь и сейчас
- Регламент
- Выключаем телефоны
- Предусмотрите поощрения активным участникам



Отработка вступления

Придумать, чему вы можете научить других участников.

Выступите (пункты 1-4)

Время на подготовку – 5 мин.

Время на выступление – 1-3 мин.



2. Тематический блок

- **Вовлечение**
(проблематизация)
- **Дидактика** (мини-лекция)
- **Отработка** (упражнения,
комплексные действия,
обратная связь)



2.1. Вовлечение (проблематизация)

- 1. Энерджайзеры:** «Я история», притча, метафора, статистика, демонстрация, провокация, решение задачи, проблематизирующий вопрос.
- 2. Фасилитация** - метод применяемый в бизнес-тренинге для структурированного и интенсивного сбора мнений участников по определенному локальному вопросу (Среднее время фасилитации - 5 минут).
Цель: вовлечение слушателей в новую тему.



Технология фасилитация

1. Вопрос – Пауза
2. Опрос участников тенинга. Обращение к конкретному участнику (собирается мнение каждого, если группа небольшая (до 10 человек), и выборочно – если группа большая
 - «Что вы думаете по этому вопросу?»
 - «Ирина ...»
 - «Пожалуйста ...»
3. Повторение сказанного («Эхо», парафраз» с использованием ключевых слов) после каждого высказывания
4. Общий вывод, связанный с темой мини-лекции.
Переход к мини-лекции.



2.2. Мини-лекция

Структурированная информация, которая является основой для практических действий.

Не должна превышать 10-15 минут. Далее вступает в силу закон прогрессирующего нетерпения.

Правила мини-лекции

- По ходу мини-лекции тренер задает вопросы участникам
- Основные пункты представлены в последовательно открывающихся пунктах слайдов
- В конце тренер просит участников повторить услышанное



Использование наглядных средств

Запоминаем 80% того, что видим и только
15% того, что слышим

Типы наглядных средств

1. Раздаточные материалы
2. Флип-чарты
3. Мульти-медийные презентации



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Результат мини- лекции

- Информирование
- Смена установки
- Мотивирование слушателей



Провести тематический блок
(пункт 1 и 2:
Проблематизация+Дидактик
а)
Тема
*«Трудные участники
тренинга»*



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Отработка (виды активностей при

отработке навыков)

1. Выполнение заданий индивидуально
2. Ролевые игры
3. Деловые игры
4. Анализ кейсов
5. Мозговой штурм
6. Практические задания в мини-группах
7. Учебные проекты с презентацией
8. Анализ видео-записи
9. «Выход за рамки класса»
10. Тестирование, викторина



Вы - Мария - руководитель отдела. Руководство организации возложило на ваш отдел новые функции. Вам надо решить, кому поручить эту работу. В вашем отделе работает Николай. Он добросовестный и квалифицированный работник. Вы решили дать Николаю новое поручение. Николай ведет серьезный участок работы и никогда вас не подводил. Вы уверены, что Николай справится с поручением. Вы вызываете Николая к себе для беседы.

Вы – Николай - подчиненный Марии. Вы – ответственный и результативный работник. У вас много обязанностей с которыми вы эффективно справляетесь. Вы не хотите брать на себя новые поручения, т.к. уверены, что кто везет на том и едут. Ваш руководитель вызывает вас к себе для беседы.



Разработать ролевую игру.

1. Придумать тему
2. Написать роли
3. Зачитать роли



РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Задание

Провести ролевую игру в мини-группах



Короткие упражнения, целью которых не является освоение бизнес технологии, могут не всегда иметь прямую связь с навыками, отрабатываемыми на тренинге.

Цель:

- Создание команды
- Экспресс- анализ ситуации
- Мотивация участников на продуктивную работу

Виды:

- Подвижные игры, загадки, шарады
- Стандартные задачи в нестандартной форме
- Интервьюирование участниками друг друга
- Упражнение на визуализацию и т.д.

Время: не более 10 мин.



Цели:

- Помочь участникам объединить весь объем информации в единую комплексную систему.
- Мотивировать участников на применение знаний на практике.
- Выявить отношение участников к тренингу.
- Проанализировать «полезный выход» для участников.

Шесть классических завершений тренинга

1. Резюме
2. Оптимистический или воодушевляющий призыв
3. Призыв к действию
4. Комплемент на прощание
5. Шутка
6. Неожиданное заключение



Выбрать для практической отработки одно из пяти заданий (один из элементов проведения тренинга) и показать его в аудитории; тема м.б. ЛЮБАЯ (не обязательно профессия):

1. Прописать желаемую модель поведения под **КОНКРЕТНУЮ** должность/активность (по выбору студента)
 2. Выступить со вступлением к тренингу (слайд 9 п.п. 1-4)
 3. Подготовить тематический модуль тренинга: вовлечение, мини-лекция и отработка на закрепление материала и показать в аудитории (слайд 16)
 4. Написать ролевую игру и организовать ее; дать по ней обратную связь участникам
- Показать пример завершения тренинга (слайд 29)



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Спасибо за внимание!